



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

Plano de trabalho da parte não letiva
ESTUDO DE CASO

AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO, AS SUAS MOTIVAÇÕES E DETERMINANTES – O CASO DO GRUPO PESTANA

Francisco Manuel da Conceição Martins

Aluno n.º 12573

Projeto realizado no Mestrado em Gestão Empresarial com
a Orientação de:

**Professor Doutor João Paulo de Moura Martins Coelho
Marques**

Maio de 2013

Agradecimentos

Ao longo da realização deste projeto muitas foram as pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a sua concretização. Assim, gostaria de agradecer a todos aqueles que tornaram possível a realização deste trabalho.

Ao Professor Doutor João Paulo Marques, orientador deste projeto. Agradeço-lhe todas as suas sugestões e contributos, a sua persistência e o seu incentivo.

À minha família, em especial à minha mãe e à minha avó, pelo encorajamento que me deram no decorrer deste trabalho e por tudo aquilo que consegui até hoje.

Ao Grupo Pestana, em especial ao Dr. Tomás Gonçalves, pela colaboração, interesse e disponibilidade demonstrada.

A todos os meus colegas da Direção Regional de Cultura do Centro pelo apoio e compreensão demonstrada ao longo dos últimos anos.

A todos os meus amigos pelo apoio e força que me deram ao longo da realização deste projeto.

Resumo

A internacionalização consiste num processo crescente e gradual, através do qual as organizações expandem os seus negócios externamente. Com diversas motivações subjacentes, a internacionalização pode resultar de fenómenos proactivos ou reativos. O objetivo deste trabalho visa estudar este comportamento numa empresa do setor hoteleiro – Grupo Pestana *Hotels & Resorts*. A metodologia baseou-se numa análise qualitativa, tendo por base uma entrevista à administração do grupo.

As conclusões apontam a diversificação do risco de investimentos e o aumento do volume de negócios como as principais motivações para iniciação do processo de internacionalização. No que se refere às abordagens aos mercados externos, o grupo privilegiou formas como, as aquisições, projetos *greenfields* e contratos de gestão, por permitirem um maior controlo e gestão sobre os hotéis. Todo o processo tem em conta uma análise económica e um conhecimento e investimento gradual ao longo da última década.

Palavras-chave: Internacionalização, Seleção de mercado, Modos de entrada, Conhecimento e Investimento Gradual

Abstract

Internationalization consists of an increasing and gradual process through which organization externally expands their business. Having varied motivations, internationalization many result from proactive and reactive phenomena. This paper aims at studying the behavior in a company in hospitality industry – Pestana Hotels & Resorts. Its methodology is based on a qualitative analyzing which is closely related at an interview with the group management.

The conclusions of this analysis point out the risk of diversified investments and the increase of turnover as the main reasons to start the internationalization process. As far as foreign markets are concerned, Grupo Pestana Hotels focused on acquisitions, greenfield projects and management contracts, which allow a greater control and management of the hotels.. The entire process takes into account and an economic analyzing, an know-how and a gradual investment trough out the last decade.

Keywords: Internationalization, Market Selection, Entry Procedures, Knowledge and Investment Gradual

Índice

Introdução	10
1. Revisão de literatura sobre o processo de internacionalização.	12
1.1. Conceito de Internacionalização	12
1.2 Motivação para a Internacionalização.....	13
1.3 Teorias da Internacionalização das Organizações.....	14
1.3.1 Teorias Económicas.....	14
1.3.2 Teorias comportamentais.....	17
1.4 Seleção do mercado externo	18
2. Tipologia de modos de entrada	21
2.1 Licenciamento	21
2.2. Franchising	21
2.3 <i>Joint-Venture</i>	22
2.4 Alianças Estratégicas	23
2.5 Contratos de Gestão	23
2.6 Investimentos Direto no Estrangeiro (IDE) em Aquisição e <i>Greenfield</i>	23
2.7 Seleção do modo de entrada num mercado externo	24
3. Caracterização da atividade turística	26
3.1 Caracterização do Turismo	26
3.2 Importância do Turismo no mundo globalizado	27
3.3 Caracterização do setor de serviços em turismo	30

3.4 Caracterização da hotelaria	31
3.5 Processo de internacionalização de uma cadeia hoteleira	32
4. Metodologia Utilizada	35
4.1 Estudo de Caso.....	35
4.2 Método de recolha de dados para estudo de caso	35
4.3 Tratamento dos resultados	36
5. Estudo de caso do Grupo Pestana – <i>Hotel & Resorts</i>	37
5.1 Apresentação do Grupo Pestana	37
5.2 Análise SWOT do Grupo Pestana.....	40
5.3 Posicionamento estratégico	42
5.4 Motivações para o processo de internacionalização.....	44
5.5 Estratégia de expansão internacional do Grupo Pestana	45
5.6 Fatores determinantes na seleção do mercado-alvo.....	46
5.7 Modos de entrada nos mercados externos	47
5.8 Aspetos económicos e comportamentais do processo de internacionalização	48
Discussão de Resultados	52
Conclusão	56
Bibliografia.....	58
Anexo I – Guião de entrevista ao Grupo Pestana	I

Índice de Figuras

Figura 1 Processo de seleção de um mercado-alvo	19
Figura 2 Processo de seleção da forma de acesso a um mercado externo	25
Figura 3 Localização Geográfica do grupo Pestana.....	37

Índice de Tabelas

Tabela 1 Número de chegadas de turistas internacionais por continente	27
Tabela 2 Chegadas de turistas internacionais por país.....	28
Tabela 3. Receitas por país.....	29
Tabela 4 Custos com colaboradores e custos operacionais do Grupo Pestana	39
Tabela 5 Análise SWOT do Grupo Pestana - Fatores Internos.....	41
Tabela 6 Análise SWOT do Grupo Pestana - Fatores Externos.....	41
Tabela 7 Posicionamento estratégico.	42
Tabela 8 Formas de acesso aos mercados geográficos	47
Tabela 9 Aspetos económicos e comportamentais	49

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Motivações para viagens internacionais.	26
Gráfico 2 Volume de negócios por área geográfica.	38
Gráfico 3 Distribuição de clientes por área geográfica.	44

Introdução

Os negócios internacionais estão fortemente relacionados com todas as transações empresariais, comerciais e investimento. Este fenómeno traduz-se numa grande complexidade devido à dificuldade de conduzir operações em países com ambientes económicos, políticos, legais e culturais diferentes do país de origem. Os desenvolvimentos tecnológicos nas comunicações e transportes têm facilitado o comércio nacional. Todavia, impulsionaram igualmente os fluxos de capitais, de pessoas, de conhecimentos e saberes de serviços e organizações, que aproveitam, assim, os novos meios tecnológicos para se aventurarem no exterior, usufruindo das oportunidades existentes nos mercados externos (Ferreira *et al.* 2011).

A par disso, o turismo surge como um dos fenómenos mais importantes do ponto de vista político, económico, ambiental e sociocultural. Por este motivo, deixou de ser visto apenas pela sua valência de lazer, assumindo um novo e mais preponderante papel nas sociedades atuais (Marujo, 2008). Fortemente associado a esta transformação, encontra-se o setor hoteleiro que tem similarmente assumido o processo de internacionalização como uma estratégia de desenvolvimento.

Por conseguinte, este projeto tem como objetivo geral conhecer o processo de internacionalização de uma empresa no setor hoteleiro - Grupo Pestana Hotels & Resorts, visando especificamente determinados pontos:

- Perceber quais são as motivações/razões para uma empresa iniciar um processo de internacionalização;
- Saber quais os fatores determinantes na escolha dos mercados externos;
- Conhecer os modos de entrada em cada mercado geográfico;

- Compreender o alcance das teorias da internacionalização, tendo por base os motivos, riscos e custos associados.

Considerando a natureza do objeto de estudo deste projeto, recorreu-se ao estudo de caso através de uma metodologia essencialmente qualitativa. A recolha de dados resultou de uma entrevista à administração da empresa e, ainda, de uma cuidada pesquisa documental e bibliográfica. Para atingir os objetivos, o trabalho encontra-se estruturado em duas partes.

A primeira parte, de índole mais teórica, está dividida em três capítulos. No primeiro, concretiza-se um enquadramento conceptual do fenómeno da internacionalização, as suas motivações e as teorias explicativas dos seus processos e métodos de seleção dos mercados.

No segundo capítulo abordam-se os modos de entrada, tendo em conta as suas vantagens e desvantagens e, também, o processo de escolha do melhor e ideal meio de entrada num determinado mercado.

Ainda na primeira parte, mas agora no terceiro capítulo, apresenta-se o conceito de turismo, a sua importância no mundo globalizado, a caracterização de serviços no setor turístico, tipologia de alojamentos, bem como os processos de internacionalização em hotelaria.

A segunda parte do projeto, de natureza prática, consiste no estudo do caso Grupo Pestana *Hotels & Resorts*, abordando-se a sua estratégia e determinantes no seu processo de internacionalização. Neste ponto, e uma vez no quinto capítulo, privilegia-se a apresentação da empresa, análise SWOT, posicionamento estratégico, as motivações que levaram a iniciar o processo de internacionalização e suas estratégias, fatores determinantes na escolha do mercado-alvo, modos de entrada nos mercados e aspetos económicos e comportamentais no processo de internacionalização. Por último, na Discussão final, procede-se à análise crítica e debate dos resultados encontrados, procurando caracterizar o processo de internacionalização estudado e tendo por base as teorias e explicações da literatura.

1. Revisão de literatura sobre o processo de internacionalização.

1.1. Conceito de Internacionalização

Nos dias de hoje vivemos num mundo cada vez mais globalizado em que a expansão internacional tem sido a resposta de muitas empresas face ao aumento da concorrência e às crises que ameaçam a sua sobrevivência. Apesar de relacionados, os conceitos de globalização e de internacionalização não significam a mesma coisa.

A globalização é um processo de mudança tecnológica orientado para o aumento da interconexão informativa e comunicativa e para a interdependência funcional entre sociedades e países, formando uma aldeia global (Kim e Bhawuk, 2008). Por sua vez, a internacionalização é um processo através do qual a organização começa a desenvolver operações para além da delimitação geográfica do seu mercado de origem (Hitt *et al.* 1999). Este procedimento pode ainda estar ligado a uma estratégia de produtos, mercados e a uma integração vertical para outros países, que resulta numa replicação total ou parcial da sua cadeia operacional (Freire, 1997).

Como teremos oportunidade de verificar ao longo do estudo, a internacionalização pode ainda ser encarada como uma evolução gradual com etapas bem definidas, através da qual as organizações adquirem recursos e aprendem a operar nos mercados estrangeiros (Andersson, 2004). No fundo, consiste num processo em que uma organização ganha experiência ao desenvolver operações fora de portas. Todavia, esse procedimento, não é simples e envolve um conjunto de importantes fatores abordados de seguida: as motivações, a seleção do mercado e os modos de entrada.

1.2 Motivação para a Internacionalização

Como vimos no ponto anterior, o processo de internacionalização consiste num desenvolvimento de atividades num determinado país estrangeiro. Contudo, as motivações para que uma organização parta para o estrangeiro podem ser de vários tipos. Neste sentido, a internacionalização pode representar uma possibilidade de aumento da competitividade de uma organização a longo prazo, através da exploração das competências centrais em novos mercados, da realização de economias de localização (mercados favoráveis para o desenvolvimento das atividades) e do aumento das economias de escala (volume vendas e diminuição dos custos e de experiência) (Serra *et. al* 2010).

Por outro lado, e por forma a ter um maior retorno sobre o investimento e a redução do risco, as organizações sentem a necessidade de realizar investimentos diversificados em vários mercados externos (Teixeira,2011). A proximidade geográfica, ou até mesmo cultural, pode ser outro fator que influencia a procura de negócios em mercados geográficos internacionais. Quando a motivação é geográfica quase sempre as organizações tendem a investir em países próximos dos seus países de origem (Viana e Hortinha, 2009).

Também a necessidade pode ser uma motivação quando uma organização fornecedora de produtos/serviços se vê “obrigada” a partir para o exterior, de modo a seguir os seus clientes, quando eles internacionalizam as suas operações (Johnson *et al.* 2006).

No fundo as motivações para a internacionalização podem ser do tipo pró-ativas ou reativas. São pró-ativas quando a organização se internacionaliza visando o aumento do lucro, as vantagens tecnológicas, os benefícios fiscais e as economias de escala. Falamos de motivações reativas quando a

organização responde a ameaças externas como a pressão da concorrência ou até mesmo a saturação do mercado (Czinkota *et al.* 1999).

Como podemos verificar existem diversas motivações para que as organizações optem pela internacionalização e, para a compreender melhor analisaremos, de seguida, alguns modelos teóricos que tentam explicar esse processo.

1.3 Teorias da Internacionalização das Organizações

Depois de compreendido o processo de internacionalização e suas motivações, importa analisar o procedimento no seu todo, tendo em conta dois tipos de modelos explicativos: os que incidem em aspetos económicos e os que abordam a vertente comportamental (Borini *et. al.* 2006).

1.3.1 Teorias Económicas

Na perspetiva económica, a internacionalização das organizações resulta, por exemplo, de uma análise racional dos custos de transporte, taxas, custos de transação, salários e mão-de-obra. Por este olhar a decisão de entrar num mercado depende do tamanho do mercado, da rendibilidade e da acessibilidade (Anderson, 2004). Assim, as teorias económicas a abordar neste trabalho são: a Teoria da internacionalização, a Teoria dos Custos de transação, o Paradigma Eclético ou OLI e a Teoria da Vantagem competitiva.

1.3.1.1 Teoria da Internacionalização

A teoria da internacionalização foi elaborada e criada por Buckley e Casson, em 1976, e baseia-se num modelo iniciado por Hymer. Para Buckley e Strange (2011), a base desta teoria assenta na “imperfeição dos mercados”, quando as organizações realizam internamente as operações que o mercado não consegue realizar ou realiza de forma menos eficiente. As organizações internacionalizam-se passando de um processo de exportação para outras formas mais complexas, assegurando que os recursos, e os conhecimentos

compartilhados no exterior, sejam da propriedade exclusiva da organização (Bucley e Strange, 2011).

No entender desta teoria, a internacionalização permite aumentar o poder de mercado, influenciando preços, assim como possibilita a redução da incerteza, o aumento do controlo sobre operações internacionais e o aproveitamento da utilização eficiente dos preços de transferência. Deste modo, minimizam-se os encargos fiscais, pela localização do excedente em zonas de menor incidência fiscal, e a manutenção da propriedade de conhecimento evitando que a mesma seja passada, para o exterior (Ferreira *et al.* 2011). Em parte, esta teoria está relacionada com a teoria dos custos de transação que será abordada de seguida.

1.3.1.2 Teoria dos Custos de Transação (TCT)

A Teoria de Custos de Transação (TCT) pretende analisar os problemas económicos resultantes de relações contratuais entre as organizações e os mercados, tendo em conta o custo do estabelecimento de relações ou estruturas de governação e decisões de *sourcing* (Watjatrakul, 2005). Esta teoria refere que as transações são compostas por três dimensões chave: a especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência.

A especificidade dos ativos está relacionada com a localização geográfica, equipamentos, conhecimento de recursos humanos (Schneider *et al.* 2011). Assim, quanto mais específicos forem os esses ativos, maiores serão os custos de transações e, conseqüentemente, maior será o incentivo ao investimento direto estrangeiro (IDE) (Ferreira *et al.* 2011).

A dimensão da incerteza, por seu turno, pode ser de origem comportamental, atribuída ao oportunismo, ou de origem ambiental, relacionada com a tecnologia, com o local de abastecimento, inflação e os gostos dos consumidores (Kabadayi, 2011).

Por último, a dimensão de frequência é o nível de recorrência de transações por parte da organização. Estas movimentações podem ser de origem temporal, ocasional ou recorrentes (Kabadayi, 2011).

1.3.1.3 Paradigma Eclético ou OLI

O Paradigma Eclético, ou Teoria de OLI, determina que o tamanho, forma e padrão de produção internacional sejam determinados por três vantagens. Estas devem compensar os custos de instalação, no exterior, de um investimento direto de valor agregado, quando comparados com aqueles encarados pelos produtores ou potenciais produtores locais (Dunning, 2000). Podem ser três, os benefícios:

- (O) - Vantagens específicas de propriedade (marca, *know-how*, tecnologia, mão de obra e capital, acesso a diferentes mercados);
- (L) – Vantagem de Localização em Países e regiões alternativas (mão de obra mais barata ou especializada, matérias-primas de baixo custo, legislação e infraestruturas);
- (I) - Vantagens de internacionalização (decisão de realizar as suas operações interna ou externamente, opção intimamente relacionada com os custos de transação).

1.3.1.4 Teoria da vantagem competitiva

A vantagem competitiva de uma organização consiste num conjunto de ações que visam criar uma posição sustentável no mercado, enfrentar as forças competitivas e obter retorno sobre o capital investido (Porter, 1998). Estas ações passam por três estratégias genéricas: a estratégia de liderança de custos, diferenciação e foco.

Na estratégia de liderança de custos, o objetivo passa por produzir um produto ou prestar um serviço a um custo mais baixo em relação aos seus concorrentes (Serra *et. al.* 2010). A segunda estratégia genérica parte do pressuposto da diferenciação que uma organização oferece ao propor um produto/serviço considerado único pelos clientes, ou seja, um produto cujas

características o distinguem dos demais oferecidos pela concorrência (Teixeira, 2011). Por último, a terceira estratégia genérica, o foco, prevê a seleção e focalização, por parte da organização, num determinado segmento ou grupo de segmentos de tipos de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição e área geográfica. (Porter, 1998).

1.3.2 Teorias comportamentais

O processo de internacionalização pode, ainda, ser aclarado à luz de modelos comportamentais. Este tipo de abordagem centra-se em fatores internos da organização, em especial no processo de aprendizagem (Anderson, 2004). Os modelos mais frequentes para explicar estas teorias são os modelos de Uppsala e a Teoria de Redes.

1.3.2.1 Teoria de Uppsala

A teoria de Uppsala foi criada em 1975 a partir de um estudo realizado pelos investigadores *Johansson e Wiedersheim-Paul*, na Universidade de Uppsala. Este paradigma contém diferentes estados para descrever os distintos níveis do processo de internacionalização de uma organização. De acordo com Johnson e Wiedersheim, (1975) os níveis propostos são:

- 1º Passo: Atividades de exportação não regulares;
- 2º Passo: Exportação via agentes independentes;
- 3º Passo: Estabelecimento de uma subsidiária para vendas;
- 4º Passo: Construção de unidades de produção no exterior.

Numa primeira fase, as organizações começam a entrar num determinado mercado estrangeiro através da exportação, devido ao facto de não terem informações, ou até mesmo recursos, no país estrangeiro. Posteriormente, irá estabelecer o canal de distribuição do produto, ou seja, irá cooperar com um agente local para o expor.

A etapa seguinte consiste em estabelecer uma subsidiária de vendas no país estrangeiro. Nesta fase, as organizações já terão, supostamente, obtido mais recursos, informações e conhecimento do mercado. No último período, as empresas detêm mais conhecimento e experiência no mercado exterior, conseguindo estabelecer fábricas no mercado estrangeiro (Johnson e Wiedersheim, 1975). Este plano veio a revelar, contudo, algumas limitações, o que levou ao surgimento de uma nova teoria, a teoria de redes ou *networks*, analisada no próximo ponto.

1.3.2.2 Teorias de Redes ou *Networks*

As redes resultam em relacionamentos decorrentes da interação entre as organizações. Desta forma, o organismo está envolvido numa rede de relações comerciais com diferentes estruturas: clientes, clientes dos clientes, concorrentes, fornecedores complementares, distribuidores, agentes e consultores (Johanson e Vahlne, 1990).

Para atingir uma determinada posição num mercado estrangeiro, a organização tem de ter em conta três aspetos. Em primeiro lugar, necessita estabelecer posições em diversas redes nacionais com novos parceiros para potenciar a sua extensão internacional. Em segundo lugar, deve usar a confiança e o reforço do compromisso estabelecido nas relações em redes estrangeiras para ganhar penetração de mercado. Por último, e após a entrada no mercado, a organização deve rentabilizar a rede, procurando envolver-se com outras organizações em vários países, visando uma proficiente integração internacional (Teixeira, 2011).

1.4 Seleção do mercado externo

Para estudar o processo de internacionalização importa compreender o mecanismo de seleção do mercado externo. Esta é uma tarefa muito complexa porque envolve inúmeras possibilidades de escolha, riscos e oportunidades desconhecidas. Assim, é necessária uma boa aposta para que a organização

consiga alcançar o sucesso e um célere avanço na internacionalização. Neste sentido, diversos autores têm-se debruçado sobre a forma de como as organizações selecionam os mercados estrangeiros, bem como a forma de entrada nesses mesmos mercados.



Figura 1 Processo de seleção de um mercado-alvo. Fonte: Viana e Hortinha (2009)

O referido processo de seleção encontra-se representado na figura 1. Nela verificamos que, antes de mais, a organização deve estar motivada para o início do processo de internacionalização. Posteriormente, deve identificar quais são os mercados viáveis para as suas operações, tendo sempre em conta certos indicadores. Para Brito e Lorga (1999), existem cinco indicadores que representam a atratividade de um mercado:

- Indicadores demográficos: tamanho da população, taxa de crescimento populacional, taxa de mortalidade, densidade demográfica, estrutura etária, grau de urbanização, área do país, clima e principais centros populacionais;
- Indicadores de mercado e concorrência: dimensão do mercado-alvo, sazonalidade, taxa de crescimento do mercado, número de concorrentes, fidelidade à marca, sensibilidade ao preço, sistemas de

distribuição, poder negocial dos fornecedores, alterações de quotas de mercado, margens praticadas, economias de escala e experiência, grau e tipo de integrações;

- Indicadores económicos: taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), PIB *per capita*, níveis de rendimentos, taxa de imposto sobre o rendimento, despesas de consumo e burocracias governamentais;
- Indicadores técnicos e tecnológicos: nível de capacidade tecnológica e formação de profissionais.

Depois da análise destes indicadores, e já numa segunda fase, deve a estrutura estimar o potencial de vendas da indústria de cada mercado, na qual se avalia o potencial do seu produto/serviço, bem como as tendências de consumo de cada mercado. De seguida, a organização deverá avaliar qual a sua possível quota de mercado para, numa última etapa, decidir quais os mercados em que deve apostar e quais deve rejeitar (Viana e Hortinha, 2009).

Uma vez selecionado o mercado alvo, as organizações procedem à escolha da melhor forma de entrada com vista ao sucesso. No próximo capítulo serão apresentadas algumas tipologias de acesso aos mercados, tendo em conta as suas vantagens e desvantagens, bem como o seu processo de escolha.

2. Tipologia de modos de entrada

2.1 Licenciamento

O licenciamento é um contrato, entre duas ou mais partes, em que os recursos de propriedade de um licenciador podem ser usados, por um ou vários parceiros (licenciados), num período temporal devidamente fixado, geralmente um ou mais anos, e mediante o pagamento fixo de uma *royalty*, (Flower, 2005).

Este modelo apresenta como principais vantagens o facto de permitir uma redução do risco e uma maior rapidez de entrada no mercado. Beneficiando do conhecimento e da imagem do licenciado, em especial nos mercados difíceis, a organização não necessita de um empenho financeiro muito grande, o que permite uma maior facilidade de transferência de remuneração relativamente aos lucros de empresas afiliadas (Serra *et al.* 2010).

Existem, porém, desvantagens. Para que um licenciado possa satisfazer as normas de qualidade pretendidas são necessários custos de formalização e transferência de conhecimentos. Por outro lado, existem limitações impostas por alguns países à duração dos contratos e, em muitos casos, existe uma forte possibilidade do licenciado se tornar um concorrente (Serra *et al.* 2010).

2.2. Franchising

O *franchising* é uma relação contratual contínua entre duas partes, na qual o franqueado vende bens ou serviços fornecidos ou aprovados pelo franqueador (Gills *et al.* 2012). Neste processo, o franchisado paga, por norma, *royalty* sobre cada unidade produzida e vendida (Hitt *et al.* 1999). Porém, apesar da semelhança entre os dois modelos contratuais, existem diferenças

ao nível do controlo uma vez que, no licenciamento, o licenciado desenvolve o negócio à sua maneira (Santos e Moreira, 2004).

O modelo do *franchising* permite uma entrada rápida no mercado externo, uma redução do risco, uma rapidez de expansão internacional e um maior conhecimento do mercado local através do franchisado. Contudo, apresenta algumas desvantagens, entre elas: um controlo inferior ao investimento direto, uma exigência de apoio continuado e, também, uma maior possibilidade do aparecimento de concorrentes. Para além disso, exige uma proteção dos direitos de propriedade e apresenta igualmente grandes dificuldades de adaptação a contextos culturais diferentes (Serra *et al.* 2010).

2.3 Joint-Venture

A *Joint-Venture* (JV) tem sido uma das formas utilizadas pelas organizações para acederem a mercados internacionais com o objetivo de obter novas habilidades e recursos (Sinha, 2008). Numa JV, a empresa (estrangeira) partilha capital e outros recursos com outros sócios, de forma a originar uma nova entidade no país-alvo (Lima e Carvalho, 2006).

Este género de modo de entrada oferece à organização uma partilha de riscos e custos na construção de uma nova operação, permitindo a repartição de recursos complementares e outros ativos. O acesso rápido a tecnologias e o efeito neutralizador da concorrência são também patenteados frequentemente (Serra *et al.* 2010). Porém, a *Joint-Venture* requer, no caso de um negócio bem-sucedido, uma partilha de lucros e um controlo sobre operações, ainda que em níveis diferentes. Quando assim acontece, existe o risco de difundir o conhecimento e *know-how* crítico ao parceiro. Outro aspeto negativo são as diferenças culturais, as quais podem constituir um entrave (Serra *et al.* 2010).

2.4 Alianças Estratégicas

Outra opção estratégica é a colaboração entre organizações mesmo quando são concorrentes. As alianças estratégicas podem ser entendidas como resultado de uma relação entre duas ou mais empresas que se associam para prosseguir objetivos comuns, mas que, e ao contrário de uma JV, se mantêm independentes (Yoshino e Rangan, 1995 e Ferreira *et al.* 2011).

As suas principais vantagens baseiam-se na possibilidade de acesso a mercados fechados, no evitamento de “combates” longos contra os concorrentes, na partilha de risco, na possibilidade de conhecimento de mercado e nos incentivos governamentais. Todavia, a eventualidade de conflitos entre os parceiros, a presunção da divisão dos lucros, as restrições de impostos pela aliança e o risco do sócio se tornar um concorrente, caso haja lugar à partilha de recursos e *know-how*, são pontos negativos a ponderar. Em alguns casos, e para além destes aspetos negativos, pode até ocorrer uma perda de autonomia estratégica (Serra *et al.* 2010).

2.5 Contratos de Gestão

Um contrato de gestão consiste num acordo em que o investidor assegura a construção de equipamento (infraestruturas) e, logo após, confia a gestão total a uma empresa independente para rentabilizar rapidamente esse investimento. A principal vantagem deste modo de entrada é a redução do investimento e, consequentemente, o risco (Viana e Hortinha, 2009).

2.6 Investimentos Direto no Estrangeiro (IDE) em Aquisição e *Greenfield*

O IDE pode ser efetuado através da aquisição de uma subsidiária existente no país de destino ou, ainda, através de projetos *greenfield*. As aquisições consistem numa operação que visa a compra, de parte ou

totalidade, de uma empresa no mercado-alvo, ao passo que o projeto *greenfield* assenta na construção de uma empresa de raiz (Hill, 1999). Estas permitem uma de entrada mais célere e diversificada no mercado, quando a organização não detém certas competências. As suas principais desvantagens são a exigência de um elevado custo de aquisição, a dificuldade de integração e um possível e excessivo otimismo dos benefícios económicos, quando uma compra resulta de uma seleção inadequada (Serra. *et. al.* 2010).

No que se refere aos projetos *greenfield*, o seu potencial de lucro é elevado. A organização consegue manter um controlo total sobre as ações, o que possibilita um conhecimento sobre o mercado local e evita tarifas, quotas e outras restrições. As suas desvantagens, por seu turno, são o elevado investimento em recursos financeiros, humanos e de gestão. Existe ainda uma grande exposição a riscos políticos e a imposição de uma maior complexidade de coordenação e gestão das operações da organização (Serra *et. al.* 2010).

Como vimos, existem diversas modalidades de acesso aos mercados estrangeiros. A principal dificuldade está em definir uma metodologia que permita a escolha da melhor opção. Nesse sentido, e com o recurso à figura 2, presente na página seguinte, será efetuada uma breve explicação do processo de escolha do melhor modelo de acesso a um mercado-alvo.

2.7 Seleção do modo de entrada num mercado externo

Como foi apresentado no capítulo anterior, existem diversas formas com vantagens e desvantagens para aceder aos mercados-alvo. A principal questão que se coloca é qual a melhor forma para um determinado mercado, visto não existir uma forma ideal para todos os mercados. Esse processo de seleção encontra-se esquematizado na figura 2.

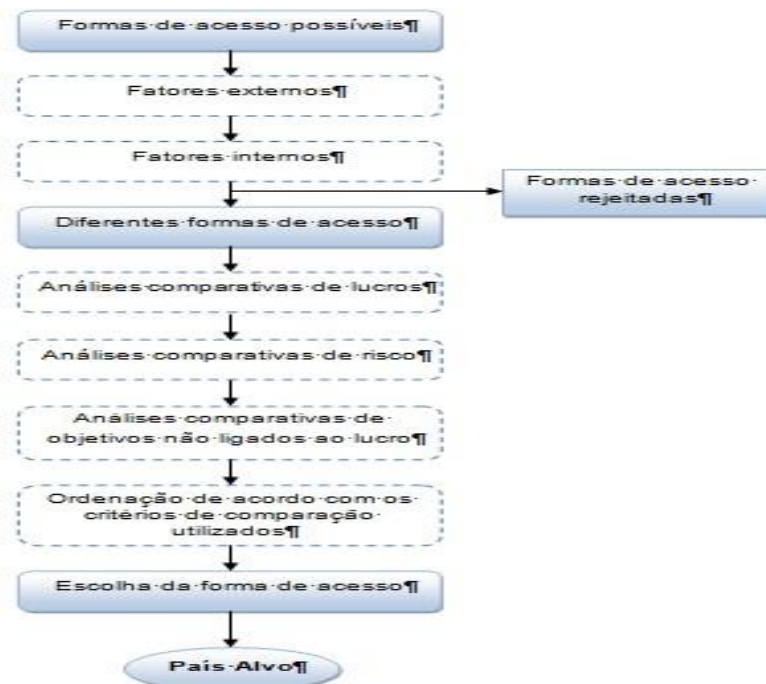


Figura 2 Processo de seleção da forma de acesso a um mercado externo. Fonte: Viana e Hortinha (2009)

Numa primeira etapa, importa eliminar as formas de acesso desvantajosas e proceder a uma análise dos fatores externos e internos. Nos primeiros, integram-se a procura do mercado, as condições relacionadas com o investimento direto estrangeiro, o financiamento, os benefícios fiscais, as condições económicas e a concorrência. Já os fatores internos relacionam-se com as condições financeiras da organização que permitem a realização do investimento, mas, também, com a capacidade de gestão dos negócios internacionais (Viana e Hortinha, 2009).

Na segunda etapa, analisam-se várias opções, comparando possíveis formas de acesso e atendendo a quatro aspetos: maior aproximação do mercado, minimização de riscos, contorno de obstáculos aduaneiros e administrativos e a redução de custos financeiros, sobretudo os que influem na opção entre exportar e investir no estrangeiro (Viana e Hortinha, 2009).

Como podemos verificar, um processo de internacionalização é extremamente complexo e, para o entender melhor, iremos estudar a internacionalização de uma organização do setor turístico.

3. Caraterização da atividade turística

3.1 Caraterização do Turismo

Antes de iniciar o estudo do processo de internacionalização de uma organização do setor turístico, torna-se necessário definir primeiro o que se entende por turismo e qual a sua importância.

O turismo é uma atividade que se tem desenvolvido ao longo dos séculos até aos dias de hoje. Em termos conceptuais, o turismo abrange todas as atividades que as pessoas efetuam durante as suas viagens e estadas, em lugares distintos do seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano e com fins de lazer, negócios e/ou outros motivos (OMT, 2001). Pode ainda ser pensado como sendo um conjunto de indivíduos, empresas, organizações e lugares que se combinam de alguma forma para proporcionar uma experiência de viagem (Cooper *et. al.*, 1998 *cit in* Firmino, 2007).

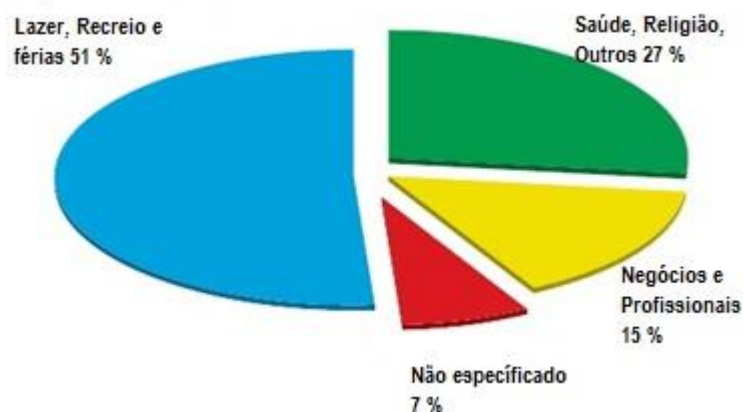


Gráfico 1 Motivações para viagens internacionais. Fonte: World Tourism Organization 2011

No que diz respeito a viagens internacionais, o estudo da OMT, indica quatro motivações principais. O gráfico 1 demonstra que, atualmente, a

principal motivação para a visita a um país estrangeiro são as viagens de lazer ou férias (51 %), seguidas de viagens por motivações de saúde ou religiosas (27 %) e, em terceiro lugar, as que se realizam por motivos profissionais ou de negócios (15%). Em último lugar, aparecem as razões não especificadas com 7 %.

3.2 Importância do Turismo no mundo globalizado

O turismo constitui uma importante atividade económica a nível mundial, que tem vindo a crescer ao longo dos anos. Apesar da crise mundial de 2008, que contribuiu para o abrandamento da economia internacional, a atividade turística continuou a crescer. Assim, em 2011, o turismo contribui para o PIB mundial com 2 mil milhões de dólares, ou seja, 9 % do PIB e ainda gerou cerca de 98 milhões de empregos (OMT, 2011).

Chegadas	1990	1995	2000	2005	2008	2009	2010	Evolução
Mercados	Milhões	Milhões	Milhões	Milhões	Milhões	Milhões	Milhões	00-10
Mundo	435	528	675	798	917	882	940	3,4
Europa	261,5	304,1	385,6	439,4	485,2	461,5	476,6	2,1
Ásia Pacífico	55,8	82,0	110,1	153,6	184,1	180,9	203,8	6,3
Américas	92,8	109,0	128,2	133,3	147,8	149,8	149,8	1,6
África	14,8	18,9	26,5	35,4	44,4	46,0	49,4	6,4
Médio Oriente	9,6	13,7	24,1	36,3	55,2	52,9	60,3	9,6

Tabela 1 Número de chegadas de turistas internacionais por continente. Fonte: World Tourism Organization 2011

A importância da atividade turística pode ser observada também através do número de chegadas internacionais que se encontram representadas na tabela 1. No documento demonstra-se que, de uma forma geral, em todas as regiões houve um crescimento de chegadas de 1990 até 2010. É possível verificar, ainda, que o turismo recuperou do choque que sofreu, entre 2008 e 2009, aquando da crise financeira e da recessão global. Um ano depois, em 2012, a chegada de turistas a nível mundial atingiu os 940 milhões.

Em relação ao crescimento entre 2000 e 2010, a região que registou um maior crescimento foi o Médio-Oriente com 9,6 % de crescimento. Em segundo lugar, surge África, Ásia e Pacífico, com 6,4% e 6,3%, respetivamente. Curiosamente as regiões que registam um menor crescimento anual, entre 2000 e 2010, são as regiões das Américas, com um crescimento de 1,6 %, seguidas da Europeia, com 2,1 %.

Ranking	Milhões		Mudança %	
	2009	2010	09/08	10/09
França	76,8	76,8	- 3,0	0,0
EUA	55,0	59,7	-5,1	8,7
China	50,9	55,7	-4,1	9,4
Espanha	52,2	52,7	-8,8	1,0
Itália	43,2	43,6	1,2	0,9
Reino Unido	28,2	28,1	- 6,4	- 0,2
Turquia	25,5	27,0	2,0	5,9
Alemanha	24,2	26,9	-2,7	10,9
Malásia	23,6	24,6	7,2	3,9
México	21,5	22,4	-5,2	4,4

Tabela 2 Chegadas de turistas internacionais por país. Fonte: World Tourism Organization 2011

No que diz respeito às chegadas, a tabela 2 evidencia que a França continua a liderar, com 77 milhões, entre os dez destinos com mais chegadas a nível mundial. Os Estados Unidos da América (EUA) ocupam a segunda posição, com 59,7 milhões de chegadas em 2010. A China, por seu turno, tem vindo a crescer ao longo dos anos, sendo que atualmente ocupa o terceiro lugar, com cerca de 55 milhões de chegadas.

	US \$			
	Biliões		Mudança %	
Ranking	2009	2010	09/08	10/09
EUA	94,2	103,5	-14,7	9,9
Espanha	53,2	52,5	-13,7	-1,2
França	49,4	46,3	-12,7	- 6,2
China	39,7	45,8	-2,9	15,5
Itália	40,2	38,8	-12,0	-3,6
Alemanha	34,6	34,7	-13,2	0,1
Reino Unido	30,1	30,4	-16,3	0,8
Austrália	25,4	30,1	2,5	18,6
Hong Kong	16,4	23,0	7,5	39,5
Turquia	21,3	20,8	- 3,2	-2,1

Tabela 3. Receitas por país. Fonte: Worl Tourism Organization 2011

Em termos de receitas, os EUA (103,5 biliões) é quem lidera os dez países com maiores receitas. Em segundo lugar, vem a Espanha, com 52,5 biliões de dólares, e a França, com 46,3 biliões. Em último lugar, figura a Turquia, com cerca de 20,8 biliões de dólares.

Apesar da importância económica do turismo, existem outros fatores que explicam a sua importância. A sua atividade pode contribuir de forma positiva

para o incentivo ao intercâmbio cultural entre diferentes grupos de pessoas e para a divulgação de um país, ou região, e suas culturas e ambientes. Pode, igualmente, contribuir para a preservação e/ou restauro de sítios e edifícios históricos. Para além disso, concorre para o melhoramento da qualidade ambiental, uma vez que constitui um incentivo para o controlo do ar, água, ruído, poluição e ajuda, inclusivamente, no melhoramento da estética ambiental, através de programas paisagistas, projetos de construção apropriados e manutenção de edifícios (Inskeep, 2001).

3.3 Caraterização do setor de Serviços em turismo

Nos dias de hoje, os serviços turísticos desempenham um papel fulcral nas sociedades, traduzido na sua forma de produzir, consumir e viver. Acima de tudo, constituem uma importante parte da atividade económica nos países desenvolvidos (Nicolau, 2000). O setor destes serviços apresenta algumas características diferentes dos bens transacionáveis: a intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (*Lindon et al.*2008):

- Intangibilidade – propriedade dos serviços que não têm existência física, por outras palavras não são palpáveis nem transportados;
- Inseparabilidade – característica inerente, pois a sua produção e consumo dão-se de forma simultânea;
- Heterogeneidade – particularidade do turismo, pois os serviços têm uma menor *standardização* e uniformização, ou seja, é impossível prestar dois serviços iguais devido a fatores variáveis;
- Perecibilidade – singularidade atribuída ao setor quando os serviços não são armazenáveis.

No que diz respeito à oferta turística, esta pode ser definida como um conjunto de todas as facilidades, bens e serviços, adquiridos ou utilizados pelos visitantes, bem como todos aqueles que foram criados com o fim de satisfazer as suas necessidades e foram colocados à sua disposição, bem como todos os

elementos naturais e/ou culturais que concorrem para a sua deslocação (Cunha, 2001).

Para além das características de um serviço normal, o produto turístico apresenta, ainda, e no entender de Vellas e Bécherel (1999 *cit in* Firmino, 2007), nove particularidades: intangibilidade; perecibilidade; inelasticidade da oferta; elasticidade da procura por produtos turísticos; complementaridade; inseparabilidade; heterogeneidade; custos fixos elevados e trabalho intensivo.

O setor do turismo apoia-se em diferentes serviços, entre eles um de extrema importância como o do alojamento, mais concretamente a hotelaria, tema a abordar no ponto 3.4.

3.4 Caracterização da Hotelaria

O alojamento é um dos serviços mais essenciais no desenvolvimento de uma atividade turística. Por isso, e ainda que existam fluxos turísticos que não pernoitem num determinado destino, é inviável estruturar um destino turístico sem alojamento (Cunha, 2001).

As organizações que prestam serviços de alojamento podem assumir várias dimensões, tipos e formas, destacando-se essencialmente:

- Alojamentos com serviços completos ou parciais (hotéis, motéis, *aparthotéis*, *guesthouses*, turismo rural);
- Alojamento com *self-service* (apartamentos, campismo, caravanismo, *time-share*);
- Alojamento no próprio transporte (cruzeiros, comboios e aviões).

Uma das formas de alojamento é a hotelaria, sistema comercial composto por bens materiais e intangíveis dispostos de forma a satisfazer as necessidades básicas de descanso e alimentação dos utilizadores fora do seu ambiente habitual. Para além do alojamento, oferece também refeições e bebidas para os visitantes e residentes temporários, mediante a compensação

e, geralmente, refeições e bebidas e outros serviços para outros clientes (Medlick, 1989).

Para que um hotel preste um serviço de alojamento de qualidade é necessário que tenha uma boa estrutura organizativa, composta por vários serviços: pessoal, receção, facturação, portaria, andares, restaurante, economato, bar, lavandaria e direcção (Marques, 2003).

Outra característica muito importante para o sucesso do ramo hoteleiro é a localização, que deverá ter em conta transportes e diversas infraestruturas (estradas, acessos urbanos, aeroportos), bem como a maior procura em centros históricos e zonas comerciais (Medlick 1989).

A importância da localização obriga a grandes investimentos em terrenos, edifícios e suas características: sofisticação arquitetónica e constantes e crescentes exigências técnicas. Por outro lado, implica um investimento em equipamentos necessários ao normal desenvolvimento do negócio hoteleiro: maquinaria, mobiliário, decoração, equipamento operacional, etc. Todos estes elementos fazem com que haja uma aplicação de capital intensivo (Pinto, 2008), que assenta em custos fixos essenciais na abertura de um hotel. O ativo variável está, pois, relacionado com o funcionamento da unidade hoteleira, custos de mão-de-obra e compra de bens de consumo (Foster, 1992).

Apresentadas as características específicas da hotelaria, vejamos o comportamento desejável deste ramo num processo de internacionalização.

3.5 Processo de internacionalização de uma cadeia hoteleira

Os processos de internacionalização dos grupos hoteleiros começaram nas décadas de 1950 e 1960, com as cadeias *Hilton*, *Sheraton* e *Hooliday Inn*, *Marriott* e *Madada In* (Allone *et al*, 2012) e muitos desses processos incorporam todas as fases da cadeia de valor, tais como: casinos, transporte aéreo e terrestre, agências de viagens, operadores turísticos, atrações, compras e restauração (Firmino, 2007).

Contudo, e como já foi referido anteriormente, um processo de internacionalização de uma organização é muito complexo. O primeiro passo obriga a uma profunda análise e estudo de um mercado externo. Assim, uma cadeia hoteleira deve ter em conta alguns fatores específicos que, para Marques (2003) são:

- Crescimento da procura de um mercado e análise da concorrência;
- Localização (Infraestruturas para o turismo: autoestradas, bons serviços ferroviários, viários, aeroportuários e mão de obra);
- Situação urbana ou fora dos limites urbanos, local ermo ou povoado, paisagens, praias, áreas tranquilas, zonas de proteção ambiental;
- Política do governo anfitrião para o IDE;
- Estabilidade política, económica e social do país de acolhimento;
- Tipo de clientes (executivos, homens de negócios, famílias e outros);
- Principais encargos (investimentos, descrição de despesas, equipamentos, terrenos, instalação de rede elétrica, água, gás, telefone, ar condicionado, mobiliário e decoração).

Após o estudo prévio, é chegado o momento de escolher o melhor modo de entrada em função das características do mercado externo. No que diz respeito aos modos de entrada do setor hoteleiro, estes podem ser classificados mediante o grau de controlo que, para Contractor e Kundu, (1998 *cit in* Barber, 2011), pode ser ao nível de: operações diárias dos hotéis; ativos tangíveis; rotinas organizacionais, marca e sistema de reservas. A responsabilidade do controlo destes elementos depende da cadeia hoteleira internacional ou do hotel, e está relacionado com os modos de entrada:

- Modos que implicam um investimento direto com um grau de controlo total (poder exclusivo sobre a gestão corrente do hotel, ativos, rotinas organizacionais, conhecimentos táticos, marca e sistemas de reservas);
- Formas que envolvem o investimento direto, mas com um controlo partilhado como acontece numa *joint-venture*, onde há controlo total

apenas sobre ativos codificados, havendo outros aspetos partilhados com os parceiros;

- Formas que não envolvem a contribuição de capital (contratos de gestão e franchising).

No que se refere aos contratos de gestão, as cadeias hoteleiras assumem o controlo da gestão corrente, responsabilizando-se pelas operações, implementação de sistemas, procedimentos e marca, seleção do gestor do hotel, gestão dos recursos humanos e, ainda, pelas políticas de qualidade. No que se refere ao *franchising*, a organização cede a sua marca ao hotel, incluindo o sistema de comercialização, marketing e controlo de qualidade (Contractor e Kandu, 1998 *cit in* Barber, 2011).

Para melhor perceber em que é que consiste o processo de internacionalização de uma cadeia hoteleira iremos estudar o caso real do Grupo Pestana – *Hotel & Resorts*.

4. Metodologia Utilizada

4.1 Estudo de Caso

O presente estudo visa analisar o processo de internacionalização do Grupo Pestana *Hotels & Resorts*, observando as suas motivações, fatores decisivos na escolha dos mercados externos, os seus modos de entrada em cada praça geográfica, principais dificuldades e modelos teóricos seguidos na internacionalização. Neste sentido, elegeu-se uma metodologia de estudo de caso que, de acordo com Yin (2001), consiste numa investigação empírica com o objetivo de investigar um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

4.2 Método de recolha de dados para estudo de caso

A primeira fase da recolha de dados incidiu na pesquisa através da internet, na análise de artigos de jornais, revistas, relatórios de contas de 2007 a 2011 e nos relatórios de sustentabilidade de 2009 e 2011.

O segundo método de recolha de dados resultou da entrevista, crucial no estudo e que permitiu perceber a interpretação das vivências por parte dos sujeitos. Admitiu igualmente a recolha de elementos descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando o desenvolvimento mais intuitivo de uma ideia sobre a maneira como os agentes compreendem aspetos do seu meio (Bogdan e Biklen, 1994). Assim, a 13 de março de 2013, e durante 50 minutos, entrevistou-se o Dr. Tomás Gonçalves, responsável pela área de desenvolvimento e estratégia do Grupo Pestana.

A entrevista, orientada por um guião (Anexo I), visava o conhecimento de algumas informações como: as motivações para o investimento no exterior; elementos valorizados num determinado mercado; principais dificuldades

sentidas na internacionalização; práticas diferenciadoras do grupo e seu posicionamento estratégico; a razão da primeira aposta ser africana e só depois europeia; questionar a possibilidade de investimento no mercado asiático; formas de entrada nos mercados e as variáveis económicas e comportamentais na internacionalização.

4.3 Tratamento dos resultados

A análise documental consistiu, em primeiro lugar, na organização dos relatórios de contas do grupo, de 2007 a 2011, e dos relatórios de sustentabilidade de 2009 e 2011. Para cimentar o nosso estudo analisaram-se ainda algumas entrevistas de responsáveis do grupo. Com esta pesquisa qualitativa foi possível reunir informações sobre a história do grupo, o seu volume de negócios, custos operacionais, distribuição dos clientes e um pouco da sua estratégia de expansão.

Para uma compreensão mais profícua dos resultados, a entrevista foi, com a devida autorização do entrevistado, gravada através de um leitor Mp4, permitindo um registo claro e concreto que, uma vez transcrito para o papel, facilitou a análise qualitativa da conversação.

Algumas das questões apresentadas estavam relacionadas com matrizes preenchidas pelo entrevistado. O objetivo passava por perceber qual o posicionamento estratégico do grupo, as suas formas de entrada nos mercados e as suas variáveis económicas e comportamentais na internacionalização.

A primeira matriz considerou os mercados geográficos onde o grupo opera e o tipo de serviços que presta. A segunda, atentou nas formas de entrada em cada mercado externo e a terceira abordou os mercados geográficos e as variáveis económicas e comportamentais vistas durante a revisão bibliográfica.

Por fim, a análise matricial firmou-se nos dados preenchidos pelo entrevistado, cruciais para um estudo mais completo.

5. Estudo de caso do Grupo Pestana – *Hotel & Resorts*

5.1 Apresentação do Grupo Pestana

O Grupo Pestana foi criado numa época de crise em Portugal e resultou da constituição da sociedade M & J Pestana – Sociedade de Turismo da Madeira SA, fundada em 1972. Inicialmente, começou por ser uma organização de cariz regional, tornando-se hoje na maior cadeia hoteleira de Portugal.

Presentemente, o grupo explora 86 unidades de alojamento turístico, com 9450 quartos, o que faz com que seja a maior cadeia hoteleira portuguesa, encontrando-se no top 25 de cadeias europeias e no top 75 a nível mundial. Em 2010, a marca Pestana foi distinguida pelo *Brand Valution Forum*.



Figura 3 Localização Geográfica do grupo Pestana. Fonte: <http://www.pestanatroia.com/garantia-pestana/solidez-credibilidade/>

Em Portugal, o grupo está presente na Madeira, Lisboa, Porto e Algarve. Foi na década de 90 que o grupo se aventurou no exterior, estando, nos dias

de hoje, representado em vários países como Moçambique, São Tomé e Príncipe, África do Sul, Cabo Verde, Brasil, Argentina, Venezuela, Inglaterra, Alemanha, Estados Unidos da América, Uruguai (em fase de projeto) e Perú (em fase de negociação). A entrada nesses mercados geográficos, levou a que o grupo aumentasse o seu volume de negócios.

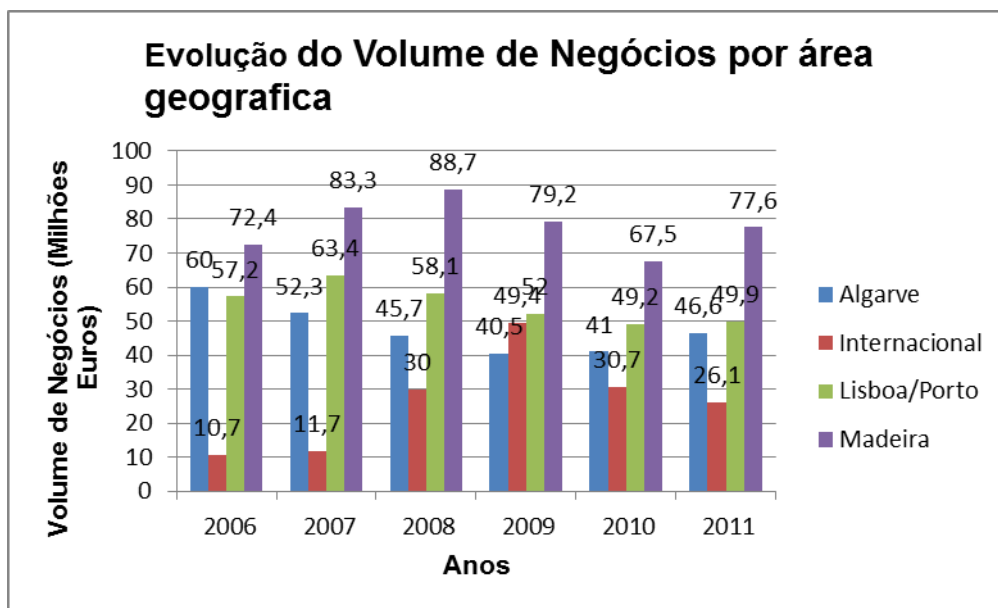


Gráfico 2 Volume de negócios por área geográfica. Relatórios de contas do Grupo pestana 2007, 2008, 2009, 2010 a 2011

Como podemos verificar através do gráfico 2, e em termos gerais, o grupo apresenta um bom volume de negócios. A área geográfica que mais contribui para o aumento da atividade do grupo continua a ser Portugal, mais concretamente Madeira, Lisboa/Porto e Algarve. A explicação para o baixo volume de negócios da área internacional deve-se a questões de consolidação das contas, desvalorizações cambiais e à crise económica e financeira.

Outro aspeto importante que acompanha este processo de crescimento e de expansão do grupo é o número de colaboradores que, atualmente, se cifra em cerca de 7000 funcionários.

	Custo com colaboradores (milhões de euros)			Custos Operacionais (milhões de euros)		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Pousadas	32,6	14,5	14,0	20	20,4	19,6
Madeira	79,2	70,6	15,6	77,6	35,7	25,2
Algarve	25,8	493	10,8	20,1	27,4	31,4
Hotéis Centro	16,8	17,4	4,1	9,6	9,5	9,7
Europa	-	26,1	2,6	—	18,0	24,2
América Sul	65	82,5	15,9	—	61,0	59,7
São Tomé		5,1	0,9	2,4	10,1	5,0
Moçambique	5,2	6,8	1,5	—	6,0	8,3
Africa do Sul	1,9	2,0	0,3	—	1,6	1,5
Cabo Verde	2,1	2,1	0,4	1,2	0,9	1,0
Total	163	272,08	294,73	130	190,55	195,57

Tabela 4 Custos com colaboradores e custos operacionais do Grupo Pestana. Fonte: Relatórios de Sustentabilidade de 2009 e 2011

Através da tabela 4, verificamos que existe uma evolução gradual dos custos com os colaboradores desde 2009 até 2011. Em 2009 os custos com os colaboradores eram de 163 milhões de uros e em 2011 de 272 milhões.

Quanto aos custos operacionais de todas as áreas geográficas, estes rondam os 130 milhões em 2009, os 190,55 milhões de euros em 2010 e 195,57 milhões de euros em 2011. Se tivermos em conta só os mercados geográficos internacionais, os custos operacionais chegam 97,6 milhões de euros em 2010 e 99,7 milhões de euros em 2011.

5.2 Análise SWOT do Grupo Pestana

Uma organização tem de ter em conta os seus os pontos fortes e os pontos fracos. Por outro lado, há que ter em conta fatores externos que não podem ser alterados, como é o caso das ameaças e das oportunidades (Lindon *et al* 2008). Assim, os fatores externos do Grupo Pestana encontram-se mencionados na tabela seguinte.

Fatores Internos	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Boa reputação e grande <i>know-how</i> obtido longo dos anos e das sucessivas experiências na internacionalização; ✓ Aposta nas TI para o controlo dos negócios internacionais; ✓ Diversificação de negócios reduzindo o risco; ✓ Grande proximidade com os clientes e avaliação da sua satisfação, ✓ Operação de charme com o grande Operador Turístico TUI; ✓ Criação da plataforma eBuzz no Brasil, monitorizando o feedback dos hóspedes em redes sociais (Trip Advisor, Booking e Expedia); ✓ Adequação do colaborador à função e permitir o seu auto aperfeiçoamento; ✓ Sistemas de avaliação baseados na área operacional e comportamental; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baixo poder financeiro em relação à concorrência internacional; ✓ Aquisições de hotéis, envolvendo grande investimento/endividamento e um crescimento mais lento; ✓ Investimento em projetos <i>greenfields</i>; ✓ Carreira curta nos hotéis, o que leva a uma elevada competitividade dos seus colaboradores e eventual afetação do ambiente de trabalho; ✓ Salários dos colaboradores relativamente baixos em alguns países; ✓ Oferta de serviços hoteleiros pouco diferenciados em relação à concorrência; ✓ Elevados custos com a operacionalidade dos negócios internacionais;

Fatores Internos	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consciência ambiental e respeito pela cultura local; ✓ Criação de um código de ética na relação com os fornecedores; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hipoteca de unidades hoteleiras como garantia de dívida a terceiros;

Tabela 5 Análise SWOT do Grupo Pestana - Fatores Internos. Fonte: Relatório de Sustentabilidade de 2009 e 2011. Relatório de Contas 2011, Entrevista ao Diretor de IT.

Por sua vez, podemos ver as oportunidades e as ameaças do grupo na tabela apresentada em baixo.

Fatores Externos	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Busca de oportunidade de investimento nos países sul americanos, permitindo a celebração de contratos de gestão e reduzindo o risco financeiro; ✓ Falência de hotéis na Europa, o que faz baixar o preço dos imóveis, constituindo assim uma boa oportunidade de negócio; ✓ Internacionalização do conceito das pousadas; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A crise económica atual afeta o recurso ao crédito nomeadamente na Europa e nos EUA; ✓ Sazonalidade do <i>core business</i> do grupo; ✓ Desvalorização do mercado Asiático, visto ser um mercado em expansão e com grande potencial turístico ao nível cultural; ✓ Crescimento da concorrência a nível mundial;

Tabela 6 Análise SWOT do Grupo Pestana - Fatores Externos. Fonte: Relatório de Sustentabilidade de 2009 e 2011. Relatório de Contas 2011, Entrevista ao Diretor de IT.

5.3 Posicionamento estratégico

Em termos de portfólio de produtos/serviços o grupo presta serviços essencialmente ao nível da hospitalidade (*core business*) através de hotéis urbanos, apart-hotéis, hotel-resort, aldeamentos, golfe/resorts e pousadas. A tabela seguinte representa a estratégia produto/mercado atual do Grupo Pestana, indicando-se os países / mercados alvo, e os produtos / serviços que oferece em cada um.

Tipologia	Pousadas	Hotel Urbano	Apart-Hotéis	Resort	Aldeamento	Golfe
Mercados						
Africa Sul			X			
Alemanha		X				
Argentina		X				
Brasil	X	X	X			
Cabo Verde		X				
Colômbia		X				
Inglaterra		X				
EUA		X				
Marrocos		X				
Moçambique		X			X	
Portugal	X	X	X	X	X	X
São Tomé Príncipe					X	
Uruguai		X				
Venezuela		X				

Tabela 7 Posicionamento estratégico. Fonte: Entrevista à Administração do Grupo Pestana no dia 13/03/2013

As cidades representam uma grande aposta do grupo, o que explica a abertura do grande número de hotéis. É igualmente grande o investimento em

resort como é o caso da África do Sul, Brasil, Moçambique e São Tomé e Príncipe.

Em Portugal, para além de hotéis, o grupo gere as pousadas de Portugal que se dividem em quatro segmentos: as que se encontram em edifícios históricos, as que se apresentam em imóveis com um design especial, as pousadas que se situam em edifícios de charme e as que estão inseridas em contextos de natureza. Este facto ajudou a potenciar a sua internacionalização, tendo para isso adquirido o convento do Carmo no Brasil.

Por outro lado, e no sentido de diversificar os seus investimentos, o grupo investiu em outras áreas de negócios como, por exemplo, na companhia aérea chárter *Euro Atlantic* e em negócios imobiliários como a Bahia Lodge Residence, o Pestana Troia Eco-Resort e Residences e o Carvoeiro Pestana Vila Maria. Para além disso, investiu também num operador turístico, no casino Madeira, na central de cervejas e no centro internacional de negócios da Madeira.

No que se refere à classificação da qualidade dos serviços prestados no ramo da hotelaria, o grupo posiciona-se entre as quatro estrelas (*upscale*) e as cinco estrelas. Esta situação revela que o segmento de cliente a quem se destina a prestação dos seus serviços se caracteriza pelo seu grande poder económico e cujas viagens são feitas em família ou sozinho e em que as suas motivações se prendem com férias ou negócios.

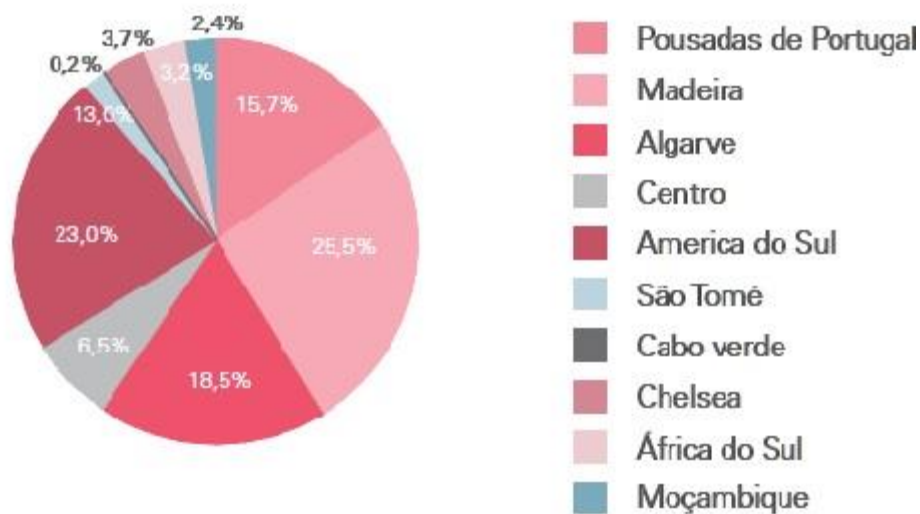


Gráfico 3 Distribuição de clientes por área geográfica. Fonte: Relatório de Sustentabilidade de 2011

Ao analisar o gráfico 3, verificamos que grande parte dos seus clientes, estão distribuídos pela Madeira e a América do Sul. A América do Sul tem sido a área geográfica onde o grupo tem vindo a investir de forma gradual, resultado do profundo conhecimento que adquiriu nos últimos anos e de uma maior concentração de clientes neste continente.

5.4 Motivações para o processo de internacionalização

Como já foi referido, a opção de investir no estrangeiro, começou no final da década de 90 e as motivações que levaram o grupo a considerar a internacionalização foram:

- Diversificação do risco dos investimentos de ativos, visto que o grupo estava muito concentrado em Portugal;
- Aplicar os cash-flows dos últimos anos;
- Criar uma maior notoriedade da marca;
- Aumentar volume de negócios.

Quanto às principais dificuldades que o grupo encontrou no seu processo de internacionalização, destacam-se a legislação, a burocracia e as

questões culturais. Por essa razão é muito importante um estudo prévio aos mercados de destino.

5.5 Estratégia de expansão internacional do Grupo Pestana

O processo de internacionalização do Grupo Pestana começou no final da década de 90. Porém, não se pode descurar todo o processo de consolidação das contas nos primeiros vinte anos. Para tal contribuiu o crescimento do grupo na Madeira e no Algarve, através do *time share* que permitiu angariar *cash-flows* para equilibrar as contas e, ao mesmo tempo, investir em outros projetos, nomeadamente Lisboa e Porto e no estrangeiro.

Apesar do Grupo Pestana ser uma organização portuguesa e europeia, a sua expansão internacional começou por África, em 1998, tendo-se posteriormente estendido à América do Sul, em 1999, à Europa, em 2005, e só em 2008 à América do Norte. Esta opção estratégica deve-se:

- Mais a uma oportunidade de negócio do que propriamente a uma estratégia intencional,
- À influência da cultura da língua portuguesa;
- Ao conhecimento do mercado africano que, apesar de envolver um maior risco de investimento, era mais barato relativamente ao continente europeu, que envolve investimentos mais elevados.

Para além disso, a estratégia do grupo passa também por ser considerado uma bandeira internacional aumentando, assim, a sua notoriedade. Neste sentido, adquiriu dois terrenos para a construção de hotéis em duas capitais europeias: um em Londres (2005) e outro em Berlim (2009). Atualmente, o grupo procura uma oportunidade em Espanha, o que não se tem revelado fácil, devido aos elevados preços que têm vindo a ser praticados nos últimos dez anos.

No que se refere ao futuro, e pensando em dois fatores, a América Latina é um mercado para continuar a apostar. Em primeiro lugar, devido ao fato de que na América Latina ainda existe alguma facilidade em recorrer à banca para financiar os negócios hoteleiros e, em segundo lugar, devido ao crescimento do mercado em alguns países latinos, como por exemplo, o Uruguai, Peru e a Colômbia. Assim, de forma a reforçar a sua presença na América do Sul, o grupo encontra-se em negociações com o objetivo de fechar mais um negócio, desta vez em Lima, capital do Peru.

Finalmente, e em relação ao mercado asiático, o grupo revela-se algo expectante, e de certa forma desconfiado, por o considerar muito específico, com uma legislação que varia muito de país para país e difícil de compreender de forma rápida, o que levaria a um grande esforço financeiro na investigação.

5.6 Fatores determinantes na seleção do mercado-alvo

Como vimos no decorrer do estudo, um processo de seleção de um mercado – alvo envolve sempre a ponderação de fatores específicos. De uma forma geral, para a seleção de um mercado externo, o Grupo Pestana procede a um estudo que permita avaliar diversos elementos, tais como: concorrência local e regional, legislação clara e eficaz de proteção ao investimento estrangeiro, rentabilidade do mercado, condições económicas do país, localização (abastecimento de água, energia, alimentação e bebidas, comunicações, mão de obra, meios de transporte); contacto com autoridades governamentais e, ainda, a opinião financeira de organismos internacionais (Banco Mundial, Sociedade Financeira Internacional).

Para obter este tipo de informação o grupo recorre a várias formas como, por exemplo, a internet, redes de conhecimentos nos mercados em questão ou visitas aos locais. Posteriormente à seleção do mercado externo, o grupo seleciona o melhor modelo de gestão, tendo em conta alguns fatores que serão apresentados de seguida.

5.7 Modos de entrada nos mercados externos

Como já foi visto anteriormente, uma decisão precipitada sobre a opção de acesso a um mercado pode conduzir ao fracasso. Assim, através da análise da tabela 8, verificamos que o Grupo Pestana opta por três modelos de entrada nos mercados internacionais: aquisições de participações em subsidiárias, *greenfield* e contratos de gestão.

Modos Mercados	Licenciamento	Franchising	Joint-Ventures	Alianças Estratégicas	Aquisição	Greenfield	Outras
África do Sul					X		
Alemanha						X	
Argentina					X		
Brasil					X		
Cabo Verde					X		
Colômbia							X
Inglaterra						X	
EUA					X		
Marrocos							X
Moçambique					X		
Portugal					X		
São Tomé Príncipe					X		
Uruguai					X		
Venezuela					X		
Peru					X		X

Tabela 8 Formas de acesso aos mercados geográficos. Fonte: Entrevista ao Grupo Pestana no dia 13/03/2013

No que respeita aos mercados de África do Sul, Argentina, Brasil, Cabo Verde, Estados Unidos, Moçambique, São Tomé e Príncipe, Uruguai e Venezuela, o modo de entrada genérico foram as aquisições. Em alguns casos, as aquisições foram parciais, em outros totais. A abordagem ao mercado Inglês e Alemão foi através de *greenfield*, visto que o grupo comprou os terrenos e construiu os hotéis de raiz.

Nos mercados geográficos de Marrocos e Colômbia, houve uma mudança na opção estratégica. O grupo optou pela modalidade de contratos de gestão, por ser uma modalidade com custos menores e, ao mesmo tempo, permitir um crescimento mais rápido. Por seu turno, e no que se refere ao hotel na capital do Peru, a dúvida que subsiste é se modelo de gestão será através de aquisição ou contrato de gestão.

A aposta nestas modalidades deve-se ao facto de permitirem um total controlo sobre: a gestão da marca *Pestana Hotels & Resorts*, os sistemas de reservas, as rotinas e operacionalidade dos hotéis, não havendo a partilha destes recursos com outros parceiros.

O grupo não aposta em modalidades como a do *franchising*, por considerar que ainda não detém uma grande notoriedade que lhe permita cobrar *royalty*. Por outro lado, esta modalidade faria com que deixasse de ter um controlo sobre as operações diárias do hotel.

5.8 Aspetos económicos e comportamentais do processo de internacionalização

Durante o decorrer do estudo apresentamos alguns modelos teóricos que tentam explicar os processos de internacionalização das organizações, tendo em conta as variáveis económicas e variáveis comportamentais.

Variáveis Mercados	Custos Transação	Controlo Recursos	Localização	Liderança em custos e preço	Diferenciação	Aprendizagem Investimento Gradual	Relacionamento com vários agentes
África do Sul	X	X	X				X
Alemanha	X	X	X				X
Argentina	X	X	X				X
Brasil	X	X	X			X	X
Cabo Verde	X	X	X				X
Colômbia	X	X	X				X
Inglaterra	X	X	X				X
EUA	X	X	X				X
Marrocos	X	X	X				X
Moçambique	X	X	X			X	X
Portugal	X	X	X				X
São Tomé Príncipe	X	X	X			X	X
Uruguai	X	X	X				X
Venezuela	X	X	X				X

Tabela 9 Aspectos económicos e comportamentais. Fonte: Entrevista ao Grupo Pestana no dia 13/03/2013

As variáveis económicas apresentadas na tabela n.º 9 resultam da revisão de literatura efetuada na secção 1.3. São elas: os custos de transação, o controlo dos recursos, a localização, a liderança em termos de custos e a diferenciação. Os custos de transação estão relacionados com a seleção da melhor forma de acesso ao mercado e têm por base a análise do custo-benefício. Ainda na mesma tabela consideram-se as variáveis comportamentais: a aprendizagem, o investimento gradual e, também, o relacionamento com vários agentes.

Outra variável apresentada é o controlo dos recursos da organização, que se baseia em vantagens intrínsecas à própria organização como, por exemplo, o conhecimento, a marca, a gestão diária dos hotéis, a tecnologia e a mão-de-obra.

A variável localização, por seu turno, está relacionada com possíveis vantagens que podem levar uma organização a internacionalizar-se como, por exemplo, as infraestruturas (estradas, transportes, eletricidade e água), a mão-de-obra local e zonas de grande procura turística (centros históricos, zonas industriais, zonas calmas, praias).

Com as variáveis liderança em custos e diferenciação pretende-se saber se o Grupo Pestana presta um serviço a um custo mais baixo do que a concorrência ou se, por outro lado, aposta num serviço diferenciado. Já as variáveis comportamentais são compostas pela aprendizagem e o investimento gradual nos mercados externos, ao passo que a variável relacionamento pretende aferir o nível de envolvimento do grupo nos mercados externos com os clientes, fornecedores ou até mesmo a concorrência.

Assim, analisando a tabela, verifica-se que a abordagem aos mercados geográficos, por parte do Grupo Pestana, teve sempre em conta os custos de transação e sua relação custo-benefício, mais especificamente no momento da escolha do modo de entrada. Como vimos anteriormente, grande parte das formas de acesso aos mercados aconteceu por meio de aquisições, *greenfield* e, só mais recentemente, por contratos de gestão, meio mais barato e de menor risco associado.

Através da tabela verificamos, ainda, que o grupo privilegia o controlo dos recursos, como é o caso da marca Pestana *Hotel&Resorts*, as rotinas e operações diárias dos hotéis e todo o sistema de reservas em todos os mercados geográficos. Não existe, por isso, a partilha de recursos, nem a transmissão de *know how* com nenhum parceiro local ao nível da hotelaria.

Outro fator relevante no processo de internacionalização do grupo foi a localização. Neste sentido, o grupo procura sempre ir ao encontro das infraestruturas e mão-de-obra que os mercados externos oferecem, privilegiando a contratação de colaboradores locais, particularmente para o atendimento ao público. Foi igualmente possível verificar que à localização acresce o mais desejável e importante indicador: a excelência de um bom

serviço a um preço que satisfaça as expectativas do cliente. Se a localização não for boa, e por melhor que seja o hotel, muito dificilmente será rentável. Por esse motivo, a escolha do grupo recai sempre em locais onde existem grandes fluxos turísticos, como são o caso dos centros históricos e praias.

Por outro lado, a tabela demonstra que durante o processo de internacionalização houve, em alguns mercados, uma aprendizagem e um investimento gradual daí resultante. O continente Sul Americano e Africano revelam isso mesmo.

O primeiro mercado geográfico da América do Sul onde o grupo investiu foi o Brasil, através da aquisição do Pestana Rio Atlântico Hotel. Este espaço serviu de “âncora de aprendizagem” para a consolidação do grupo naquele país e permitiu a abertura de mais oito hotéis. O mesmo aconteceu com abertura de três hotéis em Moçambique e em São Tomé e Príncipe.

No que se refere às relações estabelecidas nos mercados externos, o grupo lida com clientes locais e estrangeiros. Ao nível das relações com fornecedores de equipamento hoteleiro (equipamento de cozinha, camas e mobiliário) o provimento é garantido por fornecedores portugueses devido ao seu elevado nível de confiança. Já em termos de elementos operacionais (comida e bebidas, por exemplo) a opção recai sobre abastecedores locais.

O grupo estabelece também relações com operadores turísticos, embora a sua importância seja mais ao nível da promoção de *resorts*. No que diz respeito aos hotéis urbanos, as relações são estabelecidas com os principais canais de venda *online*, tais como: *Web direct sales-site*, *Booking*, *expedia* e *hotels.com*.

A tabela demonstra ainda que o grupo não aposta na liderança em termos de custo, nem num serviço diferenciado. Isto pode ser explicado pelo fato de que em hotelaria, mais importante que essas duas variáveis, e como foi referido, a localização desempenha um papel fundamental no sucesso do negócio.

Discussão de Resultados

Após uma análise cuidada do processo de internacionalização do Grupo Pestana é possível determinar que, no geral, trata-se de um sucesso, se se tiver em conta o número de hotéis e o facto do grupo ter nascido na ilha da Madeira, numa época de grande crise económica em Portugal.

Segundo Teixeira (2011), as organizações, com o intuito de obter um maior retorno sobre o investimento e uma redução do risco, fazem investimentos diversificados em vários mercados externos. Este facto vai ao encontro de Firmino (2007), no qual se refere que as organizações do setor do turismo tendem a incorporar várias fases da cadeia de valor nos seus processos de internacionalização. Estes dois acontecimentos podem ser observados no estudo do Grupo Pestana, cuja diversificação do risco de investimento em vários mercados geográficos se tornou uma das mais importantes motivações para a internacionalização. Foi esta diversificação que determinou o investimento não só na hotelaria, mas também numa companhia aérea, num casino, em golfe, em operadores turísticos e negócios imobiliários.

Todavia, e para Viana e Hortinha (2009), a proximidade geográfica e cultural constituem outra motivação para as organizações se internacionalizarem. Assim se justifica a aposta do Grupo Pestana em Moçambique.

Entre todas as motivações para a internacionalização concorrem, segundo Czinkota *et al.* (1999), dois tipos: as proativas ou as reativas. São proativas quando a organização se internacionaliza com o objetivo de aumentar o lucro e obter vantagens tecnológicas, benefícios fiscais, economias de escala e diversificar o risco. Por outro lado, são reativas quando a organização responde a ameaças externas como a pressão da concorrência e saturação do mercado. Tendo em conta as motivações que levaram o Grupo Pestana a partir para o exterior, podemos concluir que as mesmas foram proactivas. Ou seja, o

grupo decidiu ir para o exterior por uma questão de ambição estratégica e não para responder a ameaças externas.

Para clarificar os dados deste estudo, analisámos, durante a revisão da literatura, alguns modelos teóricos que tentam explicar os processos de internacionalização das organizações, com base em fatores económicos e comportamentais.

Para Watjatrakul (2005) a teoria dos custos de transação pretende analisar os problemas económicos resultantes de relações contratuais entre as organizações e mercados, observando o custo do estabelecimento de relações, ou estruturas de governança, e decisões de fornecimento de recursos (*sourcing*). Na verdade, esta teoria introduz uma pertinente análise da questão custo-benefício que, no caso deste grupo, apresenta algumas similitudes com a teoria por ter estudado o custo e o benefício do modo de entrada nos mercados. Por isso, podemos concluir que a habitual forma de abordagem aos mercados não foi seguida, o mesmo é dizer que não o fizeram através de aquisição, projetos *greenfield* e/ou através de contratos de gestão.

Segundo o modelo de Dunning (2009), a internacionalização de uma assenta em três vantagens competitivas: vantagem da própria organização, localização e internacionalização.

Como vantagens próprias, o grupo faz valer a gestão da marca, o conhecimento, as operações diárias e os sistemas de reservas dos hotéis. Durante o estudo, corroborou-se também que o grupo está atento às vantagens da localização, escolhendo os locais de acordo com a disponibilidade de mão de obra, matérias-primas, tecnologia, procura existente e outras infraestruturas. Sobre a vantagem da internacionalização, intimamente relacionada com os custos de transação e opção de entrada nos mercados internacionais, o grupo Pestana privilegia as formas que permitem ter um controlo total sobre a gestão hoteleira, não havendo lugar a partilha de recursos.

Em face da análise efetuada podemos concluir que o grupo revela alguns traços da teoria de *Uppsala*. De acordo com Johnson e Wiedersheim (1975), à medida que a organização vai conhecendo melhor os mercados aumenta gradualmente o seu investimento e adota formas de internacionalização mais complexas: atividades de exportação não regulares; exportação via agentes independentes; estabelecimento de uma subsidiária para vendas e/ou aposta no exterior de produção/unidades de produção.

Neste processo de internacionalização, e apesar da aprendizagem e subsequente investimento gradativo em aquisições, não se verificou uma evolução por etapas, devido à especificidade do negócio da hotelaria, o qual não necessita de exportação. Ainda assim este aprendizado e investimento gradual podem ser observados no continente sul-americano, onde o grupo investiu paulatinamente, com a abertura de nove hotéis no Brasil, um na Argentina, um na Venezuela, um no Uruguai e, em breve, um no Peru. No continente africano, o grupo investiu em nove hotéis, três em Moçambique, um na África do Sul, um em Marrocos, um em Cabo Verde e três em São Tomé e Príncipe.

Este ensinamento e investimento gradativo resultam, em grande parte, do relacionamento que as organizações conseguem estabelecer nos mercados onde atuam, corroborando a teoria de redes das organizações, na qual Johanson e Vahlne, (1990) reiteram a importância das relações estabelecidas com clientes, clientes dos clientes, concorrentes, fornecedores complementares, distribuidores, agentes e consultores. Essas ligações permitem, pois, ganhar uma maior penetração nos mercados internacionais, alavancando os negócios. Neste sentido, o Grupo Pestana, atento a esta tendência, estabelece relações com clientes locais e internacionais. No que diz respeito a fornecedores de equipamento hoteleiro, o grupo continua a apostar em fornecedores portugueses, negociando apenas com abastecedores dos mercados externos em bens perecíveis, como alimentação e bebida.

Outra teoria abordada foi a da vantagem competitiva de Porter que assenta em três vantagens: liderança em termos de custo, diferenciação e

foco. Neste campo, o Grupo Pestana não presta um serviço a um custo mais baixo, mas também não se diferencia da concorrência. Mais importante do que isso, o grupo valoriza a localização para ganhar vantagem sobre a concorrência. Em relação ao foco, o grupo opera no segmento *upscale*, não tendo sido possível obter mais informações sobre a tipologia dos clientes.

No decorrer deste estudo, referimos que existem diversas abordagens dos mercados externos: o licenciamento, *franchising*, *joint-ventures*, alianças estratégicas, contratos de gestão, aquisição e *greenfield*. Na ótica, de Contractor e Kundu, (1998 *cit in* Barber, 2011), as cadeias hoteleiras optam por vários graus de controlo das operações diárias dos hotéis, rotinas organizacionais, marca e sistema de reservas atendendo à forma de acesso aos mercados:

- Acesso que implica um investimento direto com um grau de controlo total;
- Acesso que envolve o investimento direto, mas com um controlo partilhado como, por exemplo, uma *joint-venture*;
- Acesso que não envolve contribuição de capital (contratos de gestão e *franchising*).

Os mesmos autores referem que, com os contratos de gestão, as cadeias hoteleiras assumem o controlo da gestão corrente, são responsáveis pelas operações, implementam sistemas, procedimentos e marca e seleccionam o gestor do hotel, os recursos humanos e as suas políticas de qualidade. (Contractor e Kundu, 1998 *cit in* Barber, 2011). No caso do Grupo Pestana, o controlo recai na gestão da marca Pestana *Hotels & Resorts*, nas atividades diárias dos hotéis e nos sistemas de reservas. Para exercer esse controlo, o grupo apostou em investimentos diretos através de aquisições, *greenfield* e contratos de gestão, que não envolvem grande contribuição de capital e, por outro lado, permitem ter um controlo sobre a marca, sistemas de reservas e decisão sobre os colaboradores.

Conclusão

Na primeira parte do estudo foi feita uma profunda revisão bibliográfica sobre a temática da internacionalização. Definiu-se o seu conceito, as motivações das organizações para a aposta externa, a forma de seleção de mercados e as teorias explicativas da internacionalização das organizações. De seguida, no segundo capítulo, apresentaram-se os modos de entrada nos mercados externos, tendo em conta as suas vantagens e desvantagens. Por fim, no terceiro capítulo, foram definidos os conceitos de turismo, sua importância e caracterização dos serviços, o conceito de hotelaria e o seu processo de internacionalização.

O estudo de caso do Grupo Pestana permitiu concluir que as motivações para iniciar o seu processo de internacionalização, no final da década de 90, foram a oportunidade e a afinidade cultural África, a necessidade de diversificar o risco dos investimentos, a aplicação dos *cash-flows* obtidos nos primeiros 20 anos, a criação de uma maior notoriedade e, claro, o aumento do volume de negócios.

De um modo geral, os fatores determinantes deste grupo hoteleiro na escolha dos mercados externos são a concorrência local e regional dos mercados, a legislação clara e eficaz de proteção ao investimento estrangeiro, a rentabilidade do mercado, as condições económicas, a localização, o contacto com autoridades governamentais e a opinião financeira de organismos internacionais.

Quanto à estratégia de internacionalização, a mesma passa pela procura de uma boa oportunidade de negócio nos mercados estrangeiros. Apesar de ser uma organização portuguesa e europeia, a primeira aposta externa do grupo efetivou-se no mercado africano, primeiro em Moçambique, depois em São Tomé e Príncipe, Cabo Verde e Marrocos. Outra importante aposta concretizou-se no mercado sul-americano, com a abertura de nove hotéis no Brasil, um na Argentina, um na Venezuela, um na Colômbia e um no Uruguai,

este último ainda em fase de projeto. Para além disso, o grupo expandiu-se para a América do Norte onde abriu um hotel nos Estados Unidos. A aposta na Europa, por seu turno, ocorreu mais tarde, com a abertura de um hotel em Londres e outro em Berlim, países mais competitivos e dispendiosos.

Os modos de entrada nos mercados geográficos indicados foram através de IDE de aquisição e *greenfield*, e *ainda contratos de gestão*. Apesar da participação em algumas subsidiárias, o grupo mantém o controlo e gestão da marca ao nível da hotelaria. Por essa razão, tem vindo a mudar a sua abordagem aos mercados externos, como é o exemplo dos contratos de gestão nos mercados da Colômbia e Marrocos. Este tipo de modalidade tem a vantagem de não envolver grandes gastos financeiros, permitindo um maior controlo da marca e das operações dos hotéis. A forma como o Grupo Pestana aborda os mercados permite-nos igualmente concluir que o grupo não gosta de partilhar o seu know-how e recursos com outros parceiros ao nível da hotelaria.

Finalmente, as teorias que melhor explicam o processo de internacionalização do Grupo são: a teoria dos custos de transação, através da escolha da melhor forma de entrada visando a relação custo-benefício; o paradigma eclético, englobando a vantagem competitiva do controlo sobre os próprios recursos e a vantagem da localização; e, por fim, a teoria de Uppsala, devido ao facto do Grupo Pestana ter revelado um grau de aprendizagem e investimento gradual nos mercados onde atua.

Em suma, a estratégia de internacionalização do Grupo Pestana assentou em três eixos fundamentais. O primeiro alicerçou-se na consolidação da situação financeira da organização, enquanto marcava posição na hotelaria (*core business*) na Madeira e no continente para, só no final da década de 90, investir no estrangeiro. O segundo eixo da estratégia passou pelo investimento em outras áreas de negócio como é o caso dos casinos, golfe, transporte aéreo e operadores turísticos. Por fim, o terceiro eixo vem pôr a tónica na diversidade e adaptação que todos os negócios na área de turismo revelam em todos os mercados geográficos onde o grupo se encontra representado.

Bibliografia

Allone, I. Ni. L. Wang,. Y. *Examining the determinants of hotel chain expansion though international franchising*. International Journal of hospitality Management, 31 (2). 2012: 379-386.

Andersson, U, Forsgren, M, Holme, U. *The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation*. Strategic Management Journal, 23, 2002:979-996.

Andersson, S. *Internationalization in different industrial contexts*. Journal of Business Venturing, 19 (6), 2004: 851-875.

Barber, J. P. Darder, F. L. Villar, C. *The internationalization of soft-services: entry modes and mains determinants in the Spanish hotel industry*. Service Business, 5, 2011: 139-154.

Bogdan, R., Biklen, S. *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução teórica e aos métodos*. Porto: Porto Editora, 1999.

Borini,. F.M., Ribeiro, F. C., Coelho, F. Peixoto, Proença, E. R.. *The internationalization perspetive*. Administração Estratégica. setembro – dezembro.2006:.42-55.

Brito, C. Lorga, S. *Marketing Internacional, Sociedade Portuguesa de Inovação*. Porto, 1999.

Buckley, P. Strange, R. *The Governance of the multinational Enterprise: Insights from Internalization Theory*. Journal of Management Studies março.2011. 48:2

Coopere, C. Fletcher, J. Gilbert. D. Wanhil. S e Shepherd. R. *Turismo princípios e prática*, Porto Alegre, Brasil: Artmed, 1998.

Contractor, J. Kundu, K. *Modal Choice in a World of Alliances. Analyzing - Organizational Forms in the International Hotel Sector*, Journal of International Business Studies 29, 1998: 325-357.

Czinkota, M. Ronkainen, I. Moffett, M. *Internacional Business*, Orland: The Dryden Press: 1999.

Cunha, L. *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Verbo, 2001.

Dunning, J. *The eclectic paradigm as na envelope for economic and business theories of MNE activity*. International Bussiness Review. setembro. 2000: 163-190.

Ferreira, M. Reis, N. Serra, F. *Negócios Internacionais*. Lisboa. Lidel: 2011

Firmino, M. *Turismo Organização e Gestão*. Lisboa. Escolar Editora:2006.

Flower, D. Licensing: An Historical Perspectiv. Journal of Libary Administrantion. 42: 3-4, 2005:177-197

Freire, A. *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo, 1997

Gills, W. Castrogiovanni, G. The Franchising business mode: An entrepreneurial growth alternative. International Entrepreneurship and Management Journal.8, 2012: 75-98.

Inskeep, E. *Tourism planning: na integrated and sustainable development aproach*. New York. Van Nostrand Reinhold, 1991

Hitt, M. Ireland, R. D. e Hoskisson, R. E. *Strategic Managment – Competitivensse and Globalization*. 3 ed. Ohio: South-Wester College Oublishing Cincinnati,1999

Johnson, G. Scholes, K. Whittington, R. *Exploring Corporative Strategy*. 7 ed. London: Prentice Hall. 2006

Johanson. J. Wiedersheim. P. The internationalization of the firm – Four Swedish cases. *Journal of International business Studies*, 12, 1975: 305-323

Johanson, J. Vahlne, J. E. The *Mecanism of Internationalisation*, *International Marketing Review*, 7, 1990: 11-24.

Kabadayi, S. *Choosing the right multiple channel system to minimize transaction costs*. *Industrial Marketing Management*, 40, 2011: 763- 773.

Kim, Y. Bhawuk, D. *Globalization and Diversity: Contributions form intercultural research*, *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 3008:301 -304.

Lima, B. Carvalho, T. *Joint-venture como estratégia de internacionalização de empresas: Um ensaio teórico*. Universidade de São Paulo, 1996: 1-13.

Lindon, D. Lendrevie, J. Lévy, J. Dionísio, P. Rodrigues, J. V. *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. 11 ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2008.

Marques, J. *Introdução à Hotelaria*. Porto: Livraria Civilização Editora, 2003.

Marujo. M. *Turismo e comunicação*. Castelo Branco: RVJ editores, 2008.

Medlick, S. *The business of the hotels*”, *Butterworth Heinermann Lda*, 1989.

Nicolau, I. *O Crescimento dos serviços nas economias modernas*. ISCTE:2000

Pestana, D. O Grupo Pestana- Um caso de internacionalização. *Economia e Prospetiva*. 1998. 4. Jan/março. 113-119.

Pinto, S. V. *Empresas de Hotelaria: Uma análise Económica e Financeira*. 2008. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Porter, M. *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: The free press, 1998.

Santos, J. Moreira, J.. *O franchising: uma abordagem introdutória*. Revista Politécnica, 2004

Schneider, C. Bremen. P. Schonsleben. P. Alard. R. *Transaction cost economics in global sourcing: Assessing regional differences and implications for performance*. International Journal of Production Economics, 141, 2011: 243-254.

Sinha, U. *International Joint-Venture: Buy-out and subsidiary*. Journal of Economics Behavior & Organization. 65.2008: 734-756.

Serra, R. Ferreira, P. Torres, C. Torres, P. A. *Gestão Estratégica. Conceitos e Práticas*. Lisboa: Lidel, 2010.

Teixeira, S. *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora, 2011.

Vellas, J. Bécherel. L. *International Marketing of Travel and Tourism*. London: MacMillan Press, 1999.

Yin, R. *Estudo de Caso, Planejamento e Métodos*. 2.ed. Sao Paulo: Bookman, 2001.

Yoshino, M. e Rangan, U. S. *Strategic Alliances: an Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston: Harvard Business School Press, 1995.

World Tourism Organization. *Tourism Highlights*. 2011 Edition.

Viana, R. Hortinha, J. *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo, 2009.

Watjatrakul. B. *Determinants of IS sourcing decisions: A comparative study of transaction cost theory versus the resource-based view*. Journal of Strategic Information Systems.14, 2005: 389-415

Estudo de caso

Relatório de contas do Grupo Pestana 2007

Relatório de contas do Grupo Pestana 2008

Relatório de contas do Grupo Pestana 2009

Relatório de contas do Grupo Pestana 2010

Relatório de contas do Grupo Pestana 2011

Relatório de sustentabilidade do Grupo Pestana 2009

Relatório de sustentabilidade do Grupo Pestana 2011

Diário de notícias: <http://www.dnoticias.pt/multimedia/video/375561-nascer-numa-crise-da-garra>. Acedido a 20 de março de 2013

Grupo Pestana: <http://www.pestana.com/pt/pages/home.aspx>. Acedido a 6 de outubro de 2012

Cenariomt: <http://www.cenariomt.com.br/noticia.asp?cod=283964&codDep=1>. Acedido a 19 de outubro de 2012

Semana Informática: <http://www.semanainformatica.xl.pt/projectos/861-grupo-pestana-expande-o-seu-neg%C3%B3cio-al%C3%A9m-fronteiras.html>. Acedido a 2 de Março de 2013

Anexo I – Guião de entrevista ao Grupo Pestana

Questões:

1. No final da década de 90, o grupo aventurou-se no exterior, sendo que nos dias de hoje, encontra-se em diversos países de vários continentes. Que motivações levaram o Grupo Pestana a iniciar o seu processo de internacionalização?
2. De que forma o grupo obtém informações e quais os fatores preferenciais que valoriza num mercado-alvo?
3. Num processo de internacionalização, as organizações enfrentam quase sempre muitas dificuldades. Quais foram os principais entraves que o grupo encontrou nos últimos anos?
4. O turismo tem sido um setor onde tem havido grandes inovações. Quais as práticas inovadoras e diferenciadoras em que o grupo Pestana tem apostado para se diferenciar da concorrência?
5. Com o objetivo de compreender melhor qual o posicionamento estratégico do grupo, tendo em conta os mercados em que opera e os serviços que presta, poderia preencher a tabela seguinte assinalando com **X** os segmentos de mercado em que opera **(Ver anexo I)**.
6. Sendo o Grupo Pestana uma organização portuguesa e europeia, porque razão que iniciou a sua expansão internacional por África, América do Sul e só mais tarde a Europa?
7. O continente Asiático é um sonho, ou poderá ser um mercado-alvo num futuro próximo?
8. Sabemos que a escolha do modo de entrada num mercado estrangeiro, pode ditar ou não o sucesso de uma operação de internacionalização. Assim, tendo em conta a tabela seguinte, assinale com um **X**, os modos de entrada utilizados pelo Grupo Pestana nos diferentes mercados em que opera? **(Ver anexo II)**
9. Na matriz seguinte, assinale com **X**, os fatores motivadores da entrada do Grupo Pestana nos diferentes mercados geográficos. **(Ver Anexo III)**
10. De forma a entender o crescimento e a participação do grupo em cada um dos mercados, é possível saber a quota de mercado e de volume de negócios por país? **(Ver anexo IV)**

Tipologia	Pousadas	Hotel Urbano	Apart-Hotéis	Hotel Resort	Aldeamento	Golfe
Mercados						
Africa Sul						
Alemanha						
Argentina						
Brasil						
Cabo Verde						
Colômbia						
Inglaterra						
EUA						
Marrocos						
Moçambique						
Portugal						
São Tomé Príncipe						
Uruguai						
Venezuela						

Modos Mercados	Licenciamento	<i>Franchising</i>	<i>Joint- Ventures</i>	Alianças Estratégicas	Aquisição	<i>Greenfield</i>	Outras
A. Sul							
Alemanha							
Argentina							
Brasil							
C. Verde							
Colômbia							
Inglaterra							
EUA							
Marrocos							
Moçambique							
Portugal							
S.T.Príncipe							
Uruguai							
Venezuela							

Variáveis	Custos Transação	Controlo Recursos	Localização	Liderança em custos e preço	Diferenciação	Aprendizagem Investimento Gradual	Relacionamento com vários agentes
Mercados							
África do Sul							
Alemanha							
Argentina							
Brasil							
Cabo Verde							
Colômbia							
Inglaterra							
EUA							
Marrocos							
Moçambique							
Portugal							
S. Tomé Príncipe							
Uruguai							
Venezuela							